

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RUBIANE WEISS

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO MULTI-CASO DA DISSEMINAÇÃO DA
FERRAMENTA EM EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

CURITIBA

2017

RUBIANE WEISS

BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO MULTI-CASO DA DISSEMINAÇÃO
DA FERRAMENTA EM EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização em MBA em Auditoria Integra,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Profa. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2017

Dedicatória

Dedico a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. E a minha família e amigos que me apoiaram sempre.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais Rubens e Roseli, que me ajudaram nesta conquista, e que sem eles nada tinha acontecido.

Agradeço a meu noivo Marco Antônio, que sempre me motivou e me deu apoio para não ter desistido.

Agradeço a minha orientadora específica Mayla Cristina Costa, e ao professor Blênio Cezar, por me ajudar neste trabalho, e a todos os professores que contribuíram para meu aprendizado, em especial a Universidade Federal do Paraná (UFPR), por ter me dado esta chance.

Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência, poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar.

(William Shakespeare)

RESUMO

O presente estudo irá identificar a aplicação da metodologia do Balanced Scorecard para analisar os modelos e a disseminação em empresas listadas na BM&F Bovespa a partir da teoria da institucionalização. É sabido que as organizações sofrem constantes mudanças ao longo de sua existência, mudanças que podem ser impostas pelo Estado/Governo, ou por pressão interna da organização. Com isso a teoria institucional busca saber o porquê da mudança, ou o porquê da implantação de ferramentas de gestão dentro da organização, e se essas ferramentas são seguidas após sua implementação. Uma das ferramentas de gestão que auxilia os gestores no desenvolvimento organizacional é o Balanced Scorecard (BSC), é um método criado por Kaplan e Norton, que avalia de forma balanceado o desempenho da organização, traduzindo as estratégias através da sua missão, visão e seus valores. O BSC possui quatro perspectivas, que são perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, percebe-se então que a avaliação é na organização como um todo, desde ativos financeiros e ativos não financeiros. É uma pesquisa de cunho qualitativo, pois não irá utilizar dados estatísticos. Será descritiva, pois será analisado os modelos de BSC's das empresas listadas na BM&F Bovespa e que mencionam em seus relatórios a utilização da ferramenta, dados os quais se encontram no sitio eletrônico da BM&F Bovespa, e que posteriormente redirecionam para o sitio eletrônico da empresa desejada.

Palavras Chaves: Teoria instituvional, *Balanced Scorecard*, Isomorfismo.

ABSTRACT

The present study will identify the application of the Balanced Scorecard methodology to analyze the models and the dissemination in companies listed on BM & F Bovespa based on institutionalization theory. It is known that organizations undergo constant changes throughout their existence, changes that can be imposed by the State / Government, or by internal pressure of the organization. With this, institutional theory seeks to know the reason for the change, or why the implementation of management tools within the organization, and whether these tools are followed after its implementation. One of the management tools that helps managers in organizational development is the Balanced Scorecard (BSC), a method created by Kaplan and Norton, which balances the performance of the organization, translating the strategies through its mission, vision and its values. The BSC has four perspectives, which are the financial perspective, the clients, the internal processes and the learning and growth, it is perceived then that the valuation is in the organization as a whole, from financial assets and non-financial assets. It is a qualitative research, because it will not use statistical data. It will be descriptive, as it will be analyzed the BSC's models of the companies listed on the BM&F Bovespa and that mention in their reports the use of the tool, which are on the BM&F Bovespa website and which are subsequently redirected to company.

Key-words: Institutional Theory, Balanced Scorecard, Isomorphism.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 9 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.2.1 Objetivos Geral | 10 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 11 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 13 |
| 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL..... | 13 |
| 2.2 BALANCED SCORECARD..... | 17 |
| 3 METODOLOGIA | 21 |
| 3.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 21 |
| 3.2 COLETA DE DADOS..... | 22 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS | 23 |
| 4.1 Análise detalhada..... | 29 |
| 4.2 Apresentação da análise de dados..... | 45 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 47 |
| REFERÊNCIAS..... | 49 |

1 INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado, e de inteira competitividade, a avaliação de desempenho dentro das empresas pode trazer resultados significativos para sua gestão e crescimento. Dentro desse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) é um método que avalia o desempenho da empresa através de indicadores, alocados em quatro aspectos que são; perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento. Percebe-se então que em relação aos indicadores, eles não são apenas financeiros.

Os indicadores financeiros trazem as informações passadas, ou seja, não avaliam o cenário atual da empresa. Por deixarem de lado os ativos intangíveis, essas empresas não avaliam ativos importantes, como clientes, satisfação de empregados, rentabilidade da empresa, inovação, dentre outros indicadores. Diante disso, Kaplan e Norton salientam que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (1997, p. 21).

Deste modo, grandes empresas, ao utilizarem o método proposto pelo BSC, estão buscando um resultado em que o todo seja maior que a soma das partes individuais (SILVA *et al*, 2006).

É sabido que as organizações sofrem constantes mudanças ao longo de sua existência, mudanças que podem ser imposta pelo Estado/Governo, ou por pressão interna da organização. Com isso a teoria institucional busca saber o porquê da mudança, ou o porquê da implantação de ferramentas de gestão dentro da organização, e se essas ferramentas são seguidas após sua implementação.

Desse modo, o presente estudo irá analisar a disseminação da aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* em empresas listada na BMF Bovespa, que mencionam a utilização e ano de aplicação em seus relatórios, com base nos conceitos da teoria institucional, onde será estabelecida com fundamentos teóricos a real institucionalização da avaliação de desempenho pelas empresas.

É uma pesquisa de cunho qualitativo, pois não irá utilizar dados estatísticos. Será descritiva, pois será analisado os modelos de BSC's das empresas listadas na dados os quais se encontram no sitio eletrônico da BM&F Bovespa, e que posteriormente redirecionam para o sitio eletrônico da empresa desejada. Observou-se das empresas analisadas, que 18 citavam o uso do modelo, mas que apenas duas

empresas continham maior detalhamento do uso do BSC. Nesse sentido, reduziu-se de 18 empresas, para 2 empresas a amostra de pesquisa, sendo elas o Banco Estado do Para S.A. (Banpará) e o Banco Nordeste do Brasil S.A. (BNBR), sendo que estas possuem detalhamento do planejamento estratégico.

Dessa forma, esse trabalho está estruturado em cinco seções, esta Introdução em que é apresentado a contextualização do tema, o problema de pesquisa, objetivos e a justificativa, a seção dois em que é realizada a revisão de literatura que está segregada em Teoria Institucional, teoria usada para fundamentar o processo de disseminação do uso e em Balanced Scorecard que trás conceito explicativo do modelo. Por fim, a seção três relata os procedimentos metodológicos, a seção 4 apresenta os dados e resultados auferidos e na última seção apresenta-se as considerações finais e sugestões para futuros estudos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No mundo de hoje “as organizações estão imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010, p. 17), e isso faz parte da teoria institucional e do *Balanced Scorecard (BSC)*.

De forma estratégica, o BSC busca medir a organização num todo, desde ativos tangíveis, até os ativos intangíveis, através da identificação da missão, visão e valores da organização. Já a Teoria Institucional, conforme Jacometti:

Os norteadores das práticas sociais são as instituições que modelam e conferem certas probabilidades maiores de ação em detrimento de outras. Não se afirma que há pré-determinismo, ou seja, que as coisas vão acontecer de determinada maneira, independente da vontade dos atores sociais, e sim que eles nascem numa realidade institucionalizada com tipificações que dizem como as coisas devem ser. (JACOMETTI, 2013, p. 48).

Ou seja, como nascem, porque nascem, porque se transformam se é pressão de agentes de fora da organização, como Estado/Governo, ou se por pressão de setor da atividade, que faz com que sejam tomadas determinadas atitudes, como por exemplo, a implantação do BSC.

As organizações estão sempre investindo mais na avaliação das empresas, como a implantação do BSC, para avaliação de desempenho, através de suas estratégias, o que faz investir em tecnologia também. Na teoria institucional, existe uma gama de pesquisa, porém desconhecida no ambiente dos empresários, administradores das organizações. O que permite a empresa ter controle na empresa, avaliando o desempenho dela.

Santana e Colauto mencionam que;

A teoria institucional proporciona importantes contribuições para a prática da gestão nas organizações, pois engloba em suas vertentes os aspectos políticos, econômicos e sociais, que auxiliam no entendimento das mudanças organizacionais. Na área contábil, diversos estudos têm se dedicado a abordar a institucionalização no campo gerencial. (SANTANA e COLAUTO, 2010, p.01).

Desta forma, Duarte e Tavares (2012, p. 02) relatam que, “as organizações atuam, muitas vezes, de acordo com a maneira mais aceitável socialmente a fim de legitimar suas ações, mesmo que não seja o modo mais eficiente”, ou seja, as organizações buscam alternativas aceitáveis para mudar a realidade atual da organização. De modo que, o desempenho avaliado não seja só da mudança econômica, mas também a mudança organizacional e social.

Com base no que foi exposto acima, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: **é possível identificar a aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* para analisar a disseminação em empresas listadas na BM&F Bovespa a partir da teoria da institucionalização?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Geral

Identificar a aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* para analisar a disseminação em empresas listadas na BM&F Bovespa a partir da teoria institucional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear as empresas da BMF Bovespa que adotam a metodologia do *Balanced Scorecard*;
- b) Selecionar as empresas que apresentam com maior detalhe o planejamento e o modelo estudado para realizar análise descritiva;
- c) Verificar a disseminação do *Balanced Scorecard* nas empresas da BMF Bovespa que adotam a ferramenta.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações sofrem constantes mudanças, que muitas vezes são impostas pelo Estado ou Governo, ou mesmo pela competitividade impulsionada do setor. Desta forma as organizações se tornam semelhantes em seus padrões, por serem obrigadas a aceitar as pressões trazidas pelo Estado, ou outro agente.

As empresas cada vez mais investem em avaliação de desempenho, isso auxilia os gestores no processo decisório da empresa. Toda avaliação de desempenho é de grande importância para as empresas, pois busca trazer a realidade da empresa através de indicadores financeiros ou não. Em muitos casos acaba sendo apenas com a utilização de indicadores financeiros, ou então se utilizando pouco de dados não financeiros, ou seja, os ativos intangíveis das empresas.

Nesse sentido, empresas de grande porte, principalmente sociedades de capital aberto que comercializam suas ações no mercado financeiro, podem apresentar dificuldades na avaliação de seu desempenho, ou fazer avaliações equivocadamente, sem ter uma interpretação adequada daquilo que foi apresentado. Portanto, para o gestor tomar decisões, precisa ter o conhecimento da totalidade da empresa, para que se tenha a melhor informação possível.

Nesse contexto, para que se tenha uma avaliação adequada nas empresas, Robert Kaplan e David Norton criaram o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta estratégica, que mostra o desempenho através de indicadores financeiros e não financeiros.

O *Balanced Scorecard* é um método proposto para avaliação de forma balanceada, trazendo informações, em quatro perspectivas, que são perspectiva

financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento. Ou seja, avalia o desempenho tanto financeiro como não financeiro.

Com base no estudo da teoria institucional, o presente estudo irá analisar aplicação da metodologia do Balanced Scorecard para analisar a disseminação em empresas listadas na BM&F Bovespa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Instituições possuem vários aspectos, que trazem elementos do passado, presente e futuro, através de cenários que mostra a realidade das empresas. Para Scott (2008a, p. 48) as instituições possuem “elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que, conjuntamente com atividades e recursos a eles relacionados, fornecem estabilidade e significado à vida social”.

A teoria institucional surgiu para que as organizações tenham um modelo direcionador a partir do ambiente onde está inserido. Para Kuniyoshi:

A teoria institucional tem sua origem na sociologia organizacional, cujo objetivo principal foi compreender as estruturas das organizações e sua relação com o ambiente, preconizando que, de acordo com esse ambiente, as organizações seguem um modelo direcionador. (KUNIYOSHI, 2008, p. 51)

As organizações possuem um ambiente constituído por recursos humanos, materiais e econômicos. A teoria institucional vem para quebrar essa visão de mercado, para poder enfatizar a presença dos valores culturais, tais como símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais (SILVA, 2016).

Com isso, a organização para que seja aceita socialmente, procura sua legitimação. Neste contexto, a institucionalização para Machado da Silva (2003, p. 67) “representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social”. Com isso, determinando o modo de agir das organizações através das normas constituídas pela sociedade.

A institucionalização é determinada pela variável do quanto pode ser considerada certa alguma verdade, a qual de alguma forma deve ser útil para a sociedade, e então a institucionalização passa a ser racional. Desse modo, Zucker (1977, p. 728), afirma que a “institucionalização é um processo pelo qual atores individuais transmitem o que é socialmente definido com real e, ao mesmo tempo, como uma variável, quanto uma ação pode ser considerada como certa em uma determinada realidade social”.

Ainda nessa linha, Machado da Silva (2003), comenta que as organizações ao constituírem parâmetros para entender a realidade dos atores sociais, elas determinam seu modo de agir, ou seja, buscam sua legitimação. E com isso as organizações concentram suas estratégias e suas ações naquilo que acreditam ser socialmente correto, aumentando suas perspectivas de sobrevivências.

Para Almeida;

As organizações planejam suas ações estruturais e estratégicas relacionadas às características do contexto institucional em busca de sua legitimação e aceitação social, o que significa que estas podem aumentar sua probabilidade de sobrevivência no ambiente, independentemente da eficiência imediata de seus procedimentos e práticas. (ALMEIDA, *et al* (2016, p. 05)

Nessa visão Santana (2010, p. 18) salienta que “as instituições são produtos da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente, guiados pelas próprias forças institucionais”. Ou seja, as organizações em busca de sua legitimação, são levadas a aceitarem as pressões institucionalizadas pela sociedade.

Desse modo, Zucker afirma que:

A teoria institucional organizacional fornece uma visão rica e complexa das organizações. Nessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização. Sob certas condições, essas pressões levam a organização a ser orientada por elementos legitimados por procedimentos operacionais padrão, para a certificação profissional e a exigência, que muitas vezes têm o efeito de direcionar a atenção de desempenho da tarefa (tradução nossa) (ZUCKER, 1987, p. 443-464).

Almeida e Callado (2017) destacam que a Teoria institucional, na busca pela legitimação das empresas, se preocupa em analisar as semelhanças, ou seja, a homogeneidade das organizações, em suas formas e práticas, em diferentes organizações. Trazendo o fenômeno chamado de isomorfismo, que é o processo de homogeneização.

Segundo Duarte e Tavares (2012), as organizações ao sofrerem mudanças, em diferentes setores e formas, tornam-nas mais homogêneas, o que não significa que sejam mais eficientes. As pressões sofridas para esse processo isomórfico, pode advir de pressões sofridas pelo Estado/governo ou então por outras instituições, o que faz com que a empresa utilize práticas semelhantes às outras instituições, e então resultando no processo isomórfico.

Duarte e Tavares (2012, p.02) salienta ainda que “as pressões podem ser de caráter coercitivo, persuasivo ou um convite para que as empresas se unam em percepções e/ou ações”. Ou seja, as organizações aceitam as pressões advindas, para que sejam socialmente aceitas, mesmo que isso não seja um processo eficiente para a empresa.

Dimaggio e Powell (1983), explicam que essa homogeneização entre as organizações, é o isomorfismo. Existem três tipos de isomorfismo institucionais, que são: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético.

O isomorfismo coercitivo ocorre com pressões formais ou informais, ou seja, as organizações estão sujeitas a pressões exercidas por outras empresas, ou então Governo/Estado. Dessa forma, as alterações que as empresas sofrem dependem com o pensamento social, tecnológico e econômico (DIMAGGIO e POELL, 1983). Para deixar mais claro o pensamento quanto ao isomorfismo coercitivo, Duarte e Tavares (2012, p. 12), comentam que “quanto mais o Estado e as outras organizações racionalizadas expandem o seu domínio, mais as estruturas organizacionais irão refletir as regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado e dentro do Estado”. O que fará com que as empresas sejam mais parecidas entre si.

O isomorfismo normativo para Almeida:

Tem origem na profissionalização da força de trabalho, especialmente da gerência, ou seja, as ideias dos profissionais tendem a ser homogêneas na medida em que começam a participar de associações profissionais ou cursos de especialização (ALMEIDA, 2013, p. 28).

Essa pressão tem ligação com o nível de profissionalismo dos indivíduos nas empresas. Ou seja, pelo conhecimento padronizado; na hora da contratação por exemplo; a empresa vai contratar de outra empresa, porém do mesmo setor. Ou então com a mesma formação. Para Assis, o isomorfismo normativo acontece:

[...] quando se tem uma demarcação de condições, métodos e práticas comuns ao exercício de uma ocupação, definidas por meio de um compartilhamento de normas e conhecimentos com outros indivíduos, gerando uma similaridade entre diferentes organizações. Nesse caso, quanto mais similares forem as atividades entre as organizações em um mesmo ambiente e maior for a interação entre profissionais da mesma atividade, mais isomorfismo normativo se terá. Uma forma frequente desse isomorfismo é a profissionalização, sendo o sistema de ensino, em especial as universidades, veículos privilegiados que estabelecem o conjunto de normas, regulamentos e práticas comuns a uma determinada profissão (ASSIS et al., 2010, p. 4).

Dessa forma esses indivíduos moldam a empresa, que acabam se tornando homogêneas.

O isomorfismo mimético, as organizações tornam como modelo outras organizações de mesmo ambiente, isso acontece porque as organizações têm incertezas de suas mudanças, e acabam imitando as outras (DIMAGGIO e POELL, 1983).

Assim, para a institucionalização de ferramentas, seja para a medição de desempenho da organização, é preciso ter a aceitação de toda parte. Nascimento salienta que:

Em um processo de institucionalização de uma ferramenta para medição do desempenho organizacional, por exemplo, do BSC, a teoria institucional sugere que é necessário ter mais transparência, aprimorar a forma de comunicação aos sujeitos e à sociedade, na busca de se obter a aceitação por parte desses aos padrões de crenças e valores da organização (NASCIMENTO *et al*, 2010, p.06)

2.2 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu em 1990, a partir de um estudo chamado *Measuring Performance in the Organization of The Future*, patrocinado pelo instituto Nolan Norton, sendo David Norton o líder do estudo e Robert Kaplan como consultor acadêmico. Para eles, os métodos existentes para a avaliação de desempenho das empresas apenas baseados em indicadores contábeis e financeiros, não eram mais o suficiente. Isso prejudicava a criação de valor econômico futuro para as empresas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Esse estudo envolveu várias empresas, uma delas a *Analog Devices*, que utilizava além das medidas financeiras tradicionais, indicadores de desempenho relacionados a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Esses indicadores compunham o *scorecard* corporativo. O *scorecard* logo foi ampliado, conforme discussões em grupo, de onde surgiam ideias novas de indicadores para acrescentar ao *scorecard*. Passou finalmente a ser o que chamamos de *Balanced Scorecard*. Este se organiza em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. Isso traz o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

Assim, o principal objetivo do BSC era o de “resolver problemas de mensuração” (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 07).

O BSC possui quatro perspectivas, para então poder mensurar a organização. A perspectiva financeira tem como base a estratégia de crescimento, a rentabilidade e risco sob a visão dos acionistas. A perspectiva de cliente foca na estratégia de criação de valor e diferenciação no olhar dos clientes. A perspectiva dos processos internos visa estratégias para vários processos de negócios, que satisfaçam os clientes e os acionistas. A perspectiva de aprendizado e crescimento tem prioridade com o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento (KAPLAN e NORTON, 2001).

Dessa forma percebe-se pelas perspectivas a integração entre indicadores financeiros e não financeiros. Dessa forma Kaplan e Norton comentam que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (1997, p. 21).

Para os autores o BSC é uma ferramenta que faz parte da gestão estratégica. E sendo assim, Kaplan e Norton mostram que essa metodologia do BSC possui três dimensões distintas:

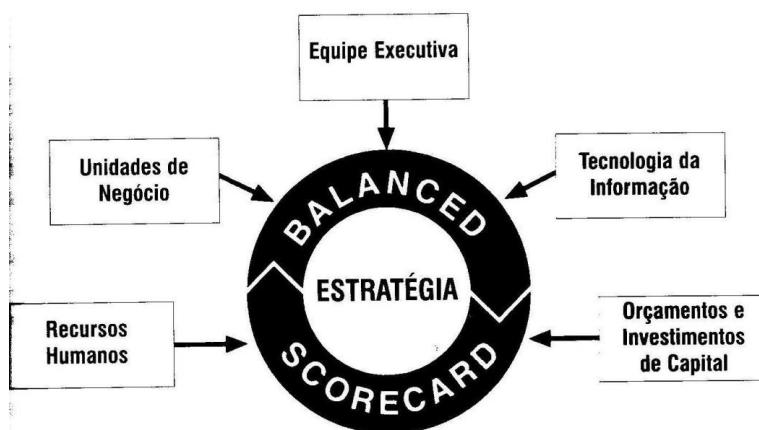
Estratégia. A estratégia se converte no principal item da agenda organizacional. O *Balanced Scorecard* permitiu que, pela primeira vez, as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a ação.

Foco. O foco se torna muito concentrado. Com o *Balanced Scorecard* como piloto de navegação, todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia.

Organização. Todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas. O *Balanced Scorecard* forneceu a lógica e a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados (KAPLAN e NORTON, 2001, 17-18).

Dessa forma, as empresas conseguem criar culturas que sejam voltadas para a estratégia. De acordo com os autores, é preciso ter alinhamento e foco, para então se obter sucesso nos resultados através da estratégia com o BSC. Para isso, alinharam e focalizaram suas equipes, as unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 2001). Ou seja, é uma tarefa para todos que compõe a empresa, como mostra na figura 1.

Figura 1 – Alinhando e focalizando os recursos na estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2001, p.19)

Para iniciar o processo de implantação do *BSC*, é preciso que todos estejam envolvidos nesse processo para obter o sucesso na criação. A implantação do *BSC* deve buscar traduzir a missão e a estratégia da empresa, através de mapas estratégicos. Neles devem constar os indicadores, juntamente com as metas estipuladas. Para isso, a alta administração deve estar envolvida para evitar o fracasso, pois não   possível implementar a estratégia sozinho,   uma tarefa de todos na empresa e os executivos terão que educar seus empregados para essa tarefa. (KAPLAN e NORTON, 2001).

Desta forma para Nascimento:

As organizações nada mais são do que um conjunto complexo de ideias, normas, valores, missão, objetivos, crenças, rituais, comportamentos mecanizados ou sociais que dependem de ações coordenadas e vinculadas a diversos anseios providos pelo investidor, pelos administradores e demais indivíduos internos e externos da organização, os quais as pessoas mudam e evoluem quando participam de algo que conhecem e acreditam, comprometendo-se com a mudança. (NASCIMENTO *et al*, 2010, p.06)

Ou seja, as 4 perspectivas devem estar alinhadas entre si, e para compilar isso aos conceitos da teoria institucional, o *BSC* deve transformar sua estratégia em atitudes e ações, que permitam alcançar os objetivos da empresa. As duas metodologias levam a empresa sair da cobrança de metas, e cria rituais que traduzam

os valores e comportamentos sociais da empresa, junto com os valores e comportamentos sociais internos e externos.

3 METODOLOGIA

Com os capítulos anteriores descritos, segue-se a pesquisa, sendo esta uma pesquisa multicaso. Nas próximas seções será apresentada a metodologia utilizada, métodos e procedimentos. E por fim a análise dos dados coletados.

3.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa terá a forma de abordagem qualitativa, conforme BEUREN (2012, p.92) “a pesquisa qualitativa concebe-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”.

Desta forma, a pesquisa não tem cunho estatístico, deixando de lado números. E com isso, é preciso fazer uma pesquisa descritiva, que BEUREN (2012, p.81) comenta que a “pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”.

A partir daí faz-se necessário à pesquisa bibliográfica, buscando referências para a fundamentação teórica através de livros, artigos, revista de caráter científica.

Nesse contexto, Gil explica que:

A pesquisa bibliográfica é elaborada através de material já publicado, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como material disponibilizado na internet (GIL, 2010, p. 29).

Por isso é necessária a pesquisa bibliográfica no trabalho, pois com ela será possível buscar informações relevantes para a pesquisa através do material já publicado a respeito na literatura existente, formulando assim os capítulos.

Ressalta-se que é um estudo multicaso, pois será feito um estudo profundo sobre o objetivo dessa pesquisa, que nesse caso é identificar a aplicação da

metodologia do *Balanced Scorecard* para analisar a disseminação em empresas listadas na BM&F Bovespa a partir da teoria da institucionalização.

Para a coleta de dados, será feito uma busca através do site da BM&F Bovespa, para ver dentre quais utilizam, e mencionam em seus relatórios o *Balanced Scorecard*.

3.2 COLETA DE DADOS

Conforme analisado no site da BM&F Bovespa, que possui 449 empresas cadastradas, apenas 18 menciona em seus relatórios o uso da metodologia do *Balanced Scorecard* no período de 2010 a 2016, conforme a tabela 1.

Tabela 1 – Empresas que mencionam a metodologia BSC

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| BCO BRASIL S.A. | | x | | | | | |
| BCO ESTADO DO PARA S.A. | | | | | | | x |
| BCO NORDESTE DO BRASIL S.A. | | | | | x | | |
| BCO SANTANDER (BRASIL) S.A. | | | | | | | |
| BIOSEV S.A. | | | x | x | x | x | x |
| BNDES PARTICIPACOES S.A. - BNDESPAR | | | | | x | | |
| CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG | x | x | x | | | | |
| CONC ECOVIAS IMIGRANTES S.A. | x | x | x | x | x | x | x |
| EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A. | | x | x | x | x | x | x |
| ELETROPAULO METROP. ELET | | x | | | | | |
| KROTON EDUCACIONAL S.A. | x | | | | | | |
| MARCOPOLO S.A. | x | x | x | x | x | x | x |
| MARISA LOJAS S.A. | | x | | | | | |
| NEOENERGIA S.A. | | | x | x | | | |
| REDE ENERGIA PARTICIPAÇÕES S.A. | | | x | | | | x |
| SUL AMERICA S.A. | x | x | x | | | | |
| ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A. | x | | | | | | |
| WLM - INDUSTRIA E COMERCIO S.A. - itaipu | x | | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Percebe-se que são poucas as empresas que utilizam a metodologia do BSC como ferramenta de gestão, ou seja, apenas 4% delas mencionam. No próximo tópico será feita a apresentação e análise dos dados coletados a partir da amostra.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Ao analisar os relatórios das empresas que mencionam o uso da metodologia do BSC, é possível ver que empresas de mesma classificação setorial que mencionam uso da metodologia, conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Classificação Setorial

| Empresa | Classificação Setorial |
|---|---|
| WLM - Industria e Comercio S.A. - itaipu | Bens Industriais / Comércio / Material de Transporte |
| Marcopolo S.A. | Bens Industriais / Material de Transporte / Material Rodoviário |
| CONC Ecovias Imigrantes S.A. | Bens Industriais / Transporte / Exploração de Rodovias |
| Marisa Lojas S.A | Consumo Cíclico / Comércio / Tecidos. Vestuário e Calçados |
| Kroton Educacional S.A. | Consumo Cíclico / Diversos / Serviços Educacionais |
| Biosev S.A. | Consumo não Cíclico / Alimentos Processados / Açúcar e Alcool |
| Bco Brasil S.A. | Financeiro e Outros / Intermediários Financeiros / Bancos |
| Bco Estado do Para S.A. | Financeiro e Outros / Intermediários Financeiros / Bancos |
| Bco Nordeste do Brasil S.A. | Financeiro e Outros / Intermediários Financeiros / Bancos |
| Bco Santander (Brasil) S.A. | Financeiro e Outros / Intermediários Financeiros / Bancos |
| Sul America S.A. | Financeiro e Outros / Previdência e Seguros / Seguradoras |
| BNDES Participações S.A. - BNDESPAR | Financeiro e Outros / Serviços Financeiros Diversos / Gestão de Recursos e Investimentos |
| Ultrapar Participações S.A. | Petróleo. Gás e Biocombustíveis / Petróleo. Gás e Biocombustíveis / Exploração. Refino e Distribuição |
| CIA Energetica de Minas Gerais - CEMIG | Utilidade Pública / Energia Elétrica / Energia Elétrica |
| EDP - Energias do Brasil S.A. | Utilidade Pública / Energia Elétrica / Energia Elétrica |
| Eletropaulo METROP. ELET | Utilidade Pública / Energia Elétrica / Energia Elétrica |
| Neonergia S.A. | Utilidade Pública / Energia Elétrica / Energia Elétrica |
| Rede Eenergia Participações S.A. | Utilidade Pública / Energia Elétrica / Energia Elétrica |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Percebe-se então, que as empresas que mencionam a metodologia do BSC, são de setores parecidos, 3 empresas são do setor de bens industriais, 5 empresas tendo como classificação setorial utilidade pública, sendo energia elétrica, enquanto que 6 delas são financeiro, ou seja, bancos. Tem apenas uma empresa com classificação setorial sendo o petróleo. As outras empresas dividem-se entre consumo cíclico e não cíclico.

Dessas empresas observou-se que as citadas abaixo não demonstram o BSC de maneira mais detalhada, conforme a tabela 3.

Tabela 3 – Empresas que não detalham o *Balanced Scorecard* em seus relatórios

| Empresas |
|---|
| BCO BRASIL S.A. |
| BCO SANTANDER (BRASIL) S.A. |
| BIOSEV S.A. |
| BNDES PARTICIPACOES S.A. - BNDESPAR |
| CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG |
| CONC ECOVIAS IMIGRANTES S.A. |
| EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A. |
| ELETROPAULO METROP. ELET |
| KROTON EDUCACIONAL S.A. |
| MARCOPOLO S.A. |
| MARISA LOJAS S.A. |
| NEOENERGIA S.A. |
| REDE ENERGIA PARTICIPAÇÕES S.A. |
| SUL AMERICA S.A. |
| ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A. |
| WLM - INDUSTRIA E COMERCIO S.A. - itaipu |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para o BNDS (Banco Nacional do Desenvolvimento) fala que o elemento principal do BSC é o mapa estratégico, projetado para quatro anos os objetivos estratégicos de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

O BNDES utiliza, na elaboração de seu planejamento estratégico, a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), que permite alinhar as atividades do negócio à visão e à estratégia de uma organização, melhorar as comunicações internas e externas e monitorar a performance em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. (RELATÓRIO DE EFETIVIDADE 2007-2014, p.31, 2007)

O Banco do Brasil S.A., enfatiza que:

Os funcionários do BB têm os seus desempenhos acompanhados e avaliados formalmente, por meio de instrumento denominado “Gestão do Desempenho por Competências” (GDP). Ele reúne, em um único modelo, premissas do Balanced Scorecard (BSC), da Gestão por Competências, da Gestão por Resultados e da Avaliação 360 Graus. (Relatório da Administração – 1º Semestre de 2011, p.41, 2011)

Dessa forma não se tem detalhadamente sobre o uso do BSC no Banco do Brasil S.A., apenas que é medido o desempenho dos funcionários com ele.

O Banco Santander (Brasil) S.A., menciona em seu relatório de sustentabilidade de 2013 que:

A metodologia de Balanced Scorecard do Banco Santander representa os assuntos que o Banco considera mais relevantes em sustentabilidade. Esses assuntos foram identificados a partir do estudo de materialidade realizado anualmente pelo Banco e a estratégia e prioridades de atuação acordadas pelo comitê de sustentabilidade para cada um de seus âmbitos. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, p.101, 2013).

Entende-se então, que o Banco Santander utiliza a metodologia do BSC para medir o desempenho de sua sustentabilidade. A autoavaliação é dividida em aspectos desde clientes, fornecedores, até a governança corporativa, avaliada em nível alto, médio e baixo.

Para a SUL AMERICA S.A., o BSC convém:

Para assegurar que os objetivos determinados no planejamento estratégico sejam alcançados, foi adotado pela SulAmérica um modelo de gestão – o Balanced ScoreCard (BSC) – que traduz a estratégia utilizando perspectivas, objetivos, indicadores e metas. Este modelo visa acompanhar no curto prazo o direcionamento do negócio no longo prazo, permitindo assim antecipar possíveis distorções de rumo. (Demonstrações Financeiras Padronizadas, p. 77, 2013).

Dessa forma, sabe-se que na Sul America S.A., a metodologia vem para assegurar que sejam alcançados os objetivos por ela determinada, sem dar mais detalhes.

Já para a CONC ECOVIAS IMIGRANTES S.A., o BSC é:

Uma plataforma tecnológica que facilita a gestão de estratégia, possibilitando disseminar as diretrizes da EcoRodovias para toda a Companhia, monitorar o alcance das medidas adotadas e relacionar o controle da gestão de curto prazo com os objetivos de longo prazo. O método oferece um detalhado painel de indicadores de desempenho e qualidade, dividido por objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas dimensões, Financeira, Clientes,

Processos internos e aprendizado e Crescimento. (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, p. 39, 2010).

Para a CONC ECOVIAS IMIGRANTES S.A., o BSC faz parte da Estratégia corporativa, e é revisado anualmente. A partir dos resultados, é elaborado o mapa estratégico, mostra os objetivos organizacionais, as metas corporativas, os projetos e as ações.

A WLM - INDUSTRIA E COMERCIO S.A, diz que:

A busca contínua de ganhos de eficiência e maior sinergia entre as controladas e a holding são fundamentos da gestão da WLM. Daí deriva a importância do alinhamento das unidades de negócio e das equipes de trabalho em torno das metas organizacionais gerais. Nesse contexto reside a contribuição proporcionada pela ferramenta de gestão Balanced Scorecard, que vem sendo utilizada pela Companhia. (Demonstrações Financeiras Padronizadas, p.33,2010).

A empresa acima, na procura por entender e compreender seus clientes, a qualidade e produtividade das operações, e busca por oportunidades do mercado, mostra o porque de utilizar o BSC, pois com os resultados obtidos através da metodologia, vem conseguindo sucesso.

A Marcopolo S.A. menciona o seguinte em sua demonstração de resultado de 2016:

A Marcopolo adotou os conceitos do BSC (Balanced Score Card) que traduz a estratégia de cada unidade em objetivos, direcionadores, metas e planos de ação, os quais são monitorados e gerenciados com frequência. (DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, p.62, 2016).

Sem dar muitos detalhes sobre o uso da metodologia.

CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS – CEMIG, comenta que:

A Cemig utiliza a ferramenta Balanced Scorecard – BSC para traduzir e comunicar a estratégia da Empresa para as partes interessadas. Foi criado um mapa estratégico corporativo, que foi desdobrado em 4 outros mapas que representam os desafios da Cemig nos negócios Geração, Transmissão, Comercialização e Distribuição. O BSC é composto por objetivos,

indicadores, metas e iniciativas estratégicas. (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, p. 32, 2012).

A Cemig, ao utilizar a metodologia BSC, mostra para todas as partes interessadas sobre sua estratégia.

Para a EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.:

Desde 2005 a Companhia utiliza o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão para a implementação de sua estratégia (Demonstrações Financeiras Padronizadas, p. 50, 2016)

A EDP utiliza para elaborar sua estratégia, dentro da sua gestão.

ELETROPAULO METROP. ELET relata que:

A AES Eletropaulo está preocupada em se manter atrativa e competitiva no mercado. Por isso, adota uma política de remuneração de acordo com a metodologia Hay. Além disso, utiliza o Balanced ScoreCard para disseminar metas globais e estimular seus colaboradores a buscar resultados cada vez melhores. (Relatório de Sustentabilidade, p. 103).

Entende-se que a Eletropaulo, utiliza a metodologia para que seus colaboradores busquem resultados e alcancem as metas e objetivos, tendo cada vez mais, resultados melhores.

A Neonergia S.A., possui um comitê de estratégia, no qual são elaborados mapas estratégicos.

Esses mapas são desenhados pela metodologia Balanced ScoreCard (BSC) para estabelecer os desafios em médio e longo prazos, por exemplo, e as distribuidoras apoiam suas gestões com base no Modelo de Excelência de Gestão (MEG), ferramenta desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, p. 16, 2012)

Dessa forma, a Neonergia, apenas relata que os mapas são embasados na metodologia do BSC, não tendo mais detalhes.

Para a REDE ENERGIA PARTICIPAÇÕES S.A.:

A análise do desempenho global é realizada com três focos: Operação do Negócio, Gestão Estratégica e Desenvolvimento Sustentável. Para o controle das metas de todas as áreas, a Energisa utiliza a ferramenta de gestão Balanced Scorecard. (Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental e Econômico-Financeiro, p.07, 2012)

A REDE ENERGIA PARTICIPAÇÕES S.A., para ter domínio das metas, utiliza a metodologia do BSC.

A BIOSEV S.A. preocupada com o risco de crédito:

Antes de registrar operações com novos clientes, o Grupo faz análises abrangentes de risco e avalia a qualificação dessas contrapartes. Tal análise é feita com a utilização de técnicas de balanced scorecard, através da avaliação de demonstrativos financeiros, situação patrimonial e referências comerciais, observados os aspectos quantitativos e qualitativos do cliente. (Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas, p. 25, 2016)

Para fazer a seleção criteriosa de seus clientes, ela utiliza a metodologia do BSC. Não detalhando mais sobre o uso da metodologia do BSC.

A ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A., menciona que:

Adota o método Balanced Scorecard® (BSC) para estabelecer objetivos operacionais a partir da estratégia desenhada para a companhia, considerando-se metas financeiras, de mercado, de processos internos e de crescimento. (Relatório anual, p.13,2010).

Segundo a Ultrapar, o uso da metodologia do BSC, traz benefícios para a empresa em sua gestão, como na tomada de decisão, que se torna mais ágil.

A MARISA LOJAS S.A, apenas relata que fez a implementação do BSC, conforme citado em seu relatório.

Implantação da ferramenta de gestão BSC (Balanced Scorecard) e da avaliação 360°. Aonde aprovamos o alinhamento de todos em torno dos objetivos estratégicos, para o crescimento sustentável. (ITR - Informações Trimestrais, p.23, 2011).

A KROTON EDUCACIONAL S.A., ao trazer um novo modelo acadêmico, fez uso da metodologia do BSC. Conforme mencionado em seu relatório.

O novo modelo acadêmico tem o objetivo de assegurar um alto padrão de qualidade na formação de nossos alunos, introduzindo novos conceitos e aprimoramentos, incluindo atividades complementares, um portal educacional e diversas ferramentas de suporte para o ensino-aprendizagem. Todo conteúdo dos cursos foi redesenhado com base na metodologia BSC – Balanced Scorecard, levando em consideração as demandas e as necessidades de cada mercado, de forma a assegurar que nossos alunos estejam preparados para ter sucesso em sua vida pessoal e profissional. (ITR - INFORMAÇÕES TRIMESTRAIS, p. 107, 2011).

Vendo que todas essas empresas que mencionaram o uso da metodologia do BSC, percebe-se que estas não relatam de forma mais detalhada. Por essa questão, reduziu-se das 18 empresas, 2 a análise mais detalhada.

4.1 Análise detalhada

Conforme mencionado no tópico anterior, essa pesquisa reduziu-se de 18 empresas, para 2 empresas, sendo elas o Banco Estado do Para S.A. (Banpará) e o Banco Nordeste do Brasil S.A. (BNBR), sendo que estas possuem planejamentos estratégicos.

O Banpará fez seu planejamento para o período de 2015 a 2019, e o BNBR para o período de 2014 a 2017. Na tabela 4, será mostrado os eixos que levaram aos bancos, para criar os planejamentos estratégicos.

Tabela 4 – Eixo principal para o planejamento estratégico

| Banco | Eixo principal |
|--------------------------------------|--|
| Banco Estado do Para S.A. | Explicitar a importância da área de Tecnologia da Informação para o atendimento da missão e dos objetivos estratégicos. |
| Banco Nordeste do Brasil S.A. | Contribuir para a melhoria das condições de vida na Região Nordeste e gerar resultados empresariais robustos e sustentáveis. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como mostrado na tabela 4, os dois bancos têm eixos diferentes, pois um deles focou o planejamento, na aérea da T.I., para que esta mostre sua importância dentro do banco. O outro possui os eixos normais, que é gerar resultados para o banco, além de contribuir na melhoria da vida na região nordeste.

Os dois bancos utilizam a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), na qual sabe-se que é uma ferramenta que traduz a missão, a visão, os valores e a estratégias das empresas.

Para o Banpará:

O BSC auxilia as organizações na promoção de iniciativas de valor para o alcance da visão institucional, a partir da tradução da estratégia em objetivos operacionais alinhados, cujo comportamento é acompanhado por meio de indicadores. O mesmo é uma ferramenta valiosa para o estabelecimento e priorização das iniciativas capazes de levar uma organização a atingir esses objetivos. (Planejamento estratégico de TI – 2015 a 2019, p. 07, 2016)

Já para o BNBR:

O Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos. Esse modelo traduz a missão e a visão estratégica de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. O BSC ainda sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Os indicadores devem traduzir a estratégia da empresa e devem ser utilizados para auxiliar qualquer um na organização a atingir as prioridades estratégicas. (Planejamento estratégico – 2014 a 2017, p. 03, 2014)

Os dois bancos afirmam que o BSC auxilia para que se possa atingir as metas estratégicas, e para isso, toda o banco, precisa conhecer os objetivos dos bancos, bem como conhecer a missão, a visão e os valores.

No quadro 1 será mostrado a missão, a visão e os valores de cada banco.

Quadro 1 – Missão, visão e valores

| Banco | Missão | Visão | Valores |
|---|---|--|--|
| Banco Nordeste do Brasil S.A. | Atuar na promoção do desenvolvimento regional sustentável, como Banco Público competitivo e rentável. | Ser o Banco preferido na Região Nordeste, reconhecido pela excelência no atendimento e efetividade na promoção do desenvolvimento sustentável. | Justiça, Governança, Transparência, Honestidade, Sustentabilidade, Igualdade, Democracia, Compromisso, Respeito, Cooperação, Confiança, Disciplina, Civilidade. |
| Banco Estado do Para S.A. | Gerar valor para o Estado do Pará, como um Banco autossustentável que atua para o desenvolvimento econômico e social. | Ser reconhecido como o Banco regional que gera os melhores resultados econômicos e sociais. | Lucro como medida de desempenho. Inovação com foco em resultados. Transparência. Meritocracia, Responsabilidade Socioambiental, Compromisso com o cliente. |
| Banco Estado do Para S.A., com relação à T.I. | Prover e integrar soluções tecnológicas modernas para agilizar, sustentar, modernizar e automatizar as operações bancárias, além de racionalizar os processos de negócio e fluxos de trabalho do Banpará, alinhado aos objetivos estratégicos e a missão Institucional. | Ser reconhecido pela qualidade de seus serviços e soluções de Tecnologia da Informação. | Excelência no atendimento; Disponibilidade do Negócio; Otimização dos Recursos; Adequação Tecnológica; Valorização e Gestão de Pessoas e Competências; Transparência nos seus processos; Celeridade nos serviços; Qualidade nos atendimentos e serviços prestados. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

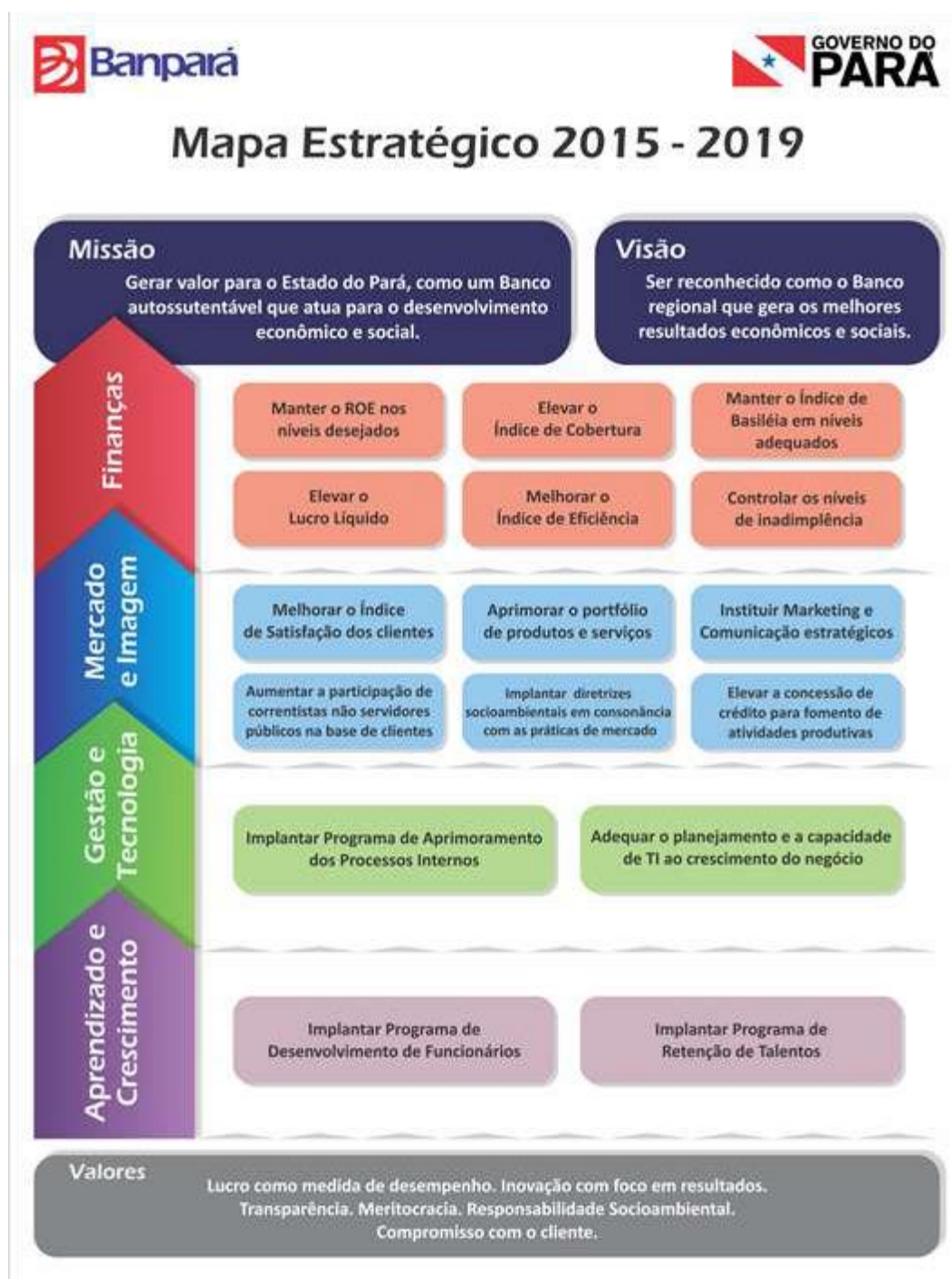
Percebe-se que os dois bancos têm como missão criar valor para região em que estão inseridas, porém a área de T.I. do Banco do Pará, busca a integralização com as outras do banco, para se tornar mais ágil em seus processos, sem deixar de estar alinhada a estratégia da instituição.

As visões dos dois bancos são bem parecidas, eles buscam o reconhecimento, para que sejam o principal na região. Na área de T.I., também quer o reconhecimento em seus serviços prestados ao banco.

Quanto aos valores, percebe-se que o Banpará deixa claro que busca o lucro como medida de desempenho e a inovação com foco nos resultados. Já o BNPR, tem valores morais que cercam a instituição. Para a área de T.I., os valores são com os seus serviços prestados para com a instituição, que quer a excelência nisso.

A seguir, será mostrado os mapas estratégicos dos bancos, para entendermos a formulação da estratégia de cada um deles. A figura 2, mostra o mapa estratégico do Banpará como um todo.

Figura 2 – Mapa estratégico Bapará



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme mostra a figura 2, o mapa estratégico mostra a estratégia da empresa conforme as quatro perspectivas do BSC. Para que se tenha sucesso nessa estratégia, elas precisam estar alinhadas e interligadas, dessa forma cria uma relação de causa efeito, pois uma perspectiva depende da outra.

Já no quadro 2, o Banpará mostra o mapa estratégico na área de T.I.

Quadro 2 – Mapa estratégico da TI do Banpará

| | | |
|--|---|--|
| Visão: Ser reconhecida pela qualidade de seus serviços e soluções de Tecnologia da Informação | | |
| Contribuição para a Organização | Dar continuidade na implementação de processos de Governança e Gestão de Serviços de TI, com foco na Gestão de Mudanças, Capacidade, Configuração e Contratos de Prestação de Serviços. | |
| | Diminuir os custos de transação relativos ao canal Autoatendimento, desenvolvimento uma solução aberta e baseada em software livre. | |
| Orientação ao Cliente | Aumentar a participação do Internet Banking e dos aplicativos para Smartphones e Tablets aos níveis do mercado financeiro. | Suportar a necessidade de automação de processos manuais do Banco, utilizando Gerenciamento de processos de Negócio (BPM). |
| | Sedimentar o canal ativo do Call Center, com foco na geração de novos negócios e recuperação de crédito. | Suportar o plano de expansão de novas unidades do Banco para os próximos anos, disponibilizando a infraestrutura tecnológica e de comunicação necessária. |
| | Implantar os sistemas para suportar a criação de novos produtos e melhoria do portfólio existente. | |
| Qualidade Operacional | Definir e implantar arquitetura de soluções orientada a serviços. | Implantar um Sistema de Gestão (SGQ). |
| | Adequar a capacidade do DataCenter do Banpará, possibilitando a criação de ambientes distintos de desenvolvimento, homologação e produção, de acordo com as necessidades de negócio do Banco. | Garantir a qualidade e a disponibilidade dos serviços prestados pela TI às demais áreas do Banco. |
| | | Aumentar o controle sobre a prestação de serviços dos fornecedores, padronizando seu processo de desenvolvimento de sistemas e realizando a gestão dos contratos. |
| Preparação para o futuro | Aumentar a disponibilidade do DataCenter, criando um site de contingência autônomo. | Adequar a velocidade e disponibilidade dos links de comunicação das agências, para suportar as novas necessidades de negócio e o plano de expansão do Banco. |
| | Aumentar a segurança da DataCenter do Banco, criando estrutura física de acordo com padrões de mercado. | Adequar a estrutura física e de pessoal das superintendências de tecnologia para comportar os recursos (salas, equipamentos e pessoas) necessários ao crescimento da área. |
| Missão: Prover e integrar soluções tecnológicas modernas para agilizar, sustentar, modernizar e automatizar as operações bancárias, além de racionalizar os processos de negócio e fluxos de trabalho do Banpará, alinhado aos objetivos estratégicos e a missão institucional. | | |

Fonte: Planejamento estratégico de TI, Banpará (p. 12, 2016)

O mapa estratégico para a área de TI, tem suas perspectivas diferentes, pois foi adaptado, chamada de *IT Balanced Scorecard (IT BSC)*. Essas perspectivas são específicas para a TI, e também foram criadas por Kaplan e Norton (2006). Percebe-se que apesar de ser adaptado o mapa, as perspectivas são ligadas entre si, e acima de tudo, ligada a missão e aos objetivos gerais da instituição.

Para o Banco Nordeste do Brasil, em seu planejamento estratégico, não tinha o mapa estratégico, nos anos ao qual essa pesquisa trata. O BNBR possui um mapa de Verticalização do Planejamento Estratégico, o qual está representado no quadro 3.

Quadro 3 - Mapa de Verticalização do Planejamento Estratégico

| | | | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------|--|-------------------------------------|
| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | | | | |
| MISSÃO | | | VISÃO | |
| INSTITUCIONAIS | FINANCEIROS | CLIENTES | PROCESSOS | COMPETÊNCIAS |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Indicadores e Metas) | | | | |
| ESTRATÉGIAS E PROJETOS ESTRETÉGICOS | | | | |
| <div></div> | | | | |
| VERTICALIZAÇÃO (ALINHAMENTOS ESTRATÉGICO) | | | | |
| COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO | ESTABELECIMENTO DE METAS | | POLÍTICA DE RECONHECIMENTO (SISTEMAS DE COMPENSAÇÃO) | |
| <div></div> | | | | |
| PROGRAMA DE AÇÃO | | | | |
| UNIDADES DE NEGÓCIOS E DE SUPORTE (AGÊNCIAS E SUPERINTENDENCIAS ESTADUAIS, UNIDADES DA DIREÇÃO GERAL, CENTRAIS, CONAJs, GERAT, CREDIAMIGO) | | | | |
| VARIÁVEIS | | | INICIATIVAS | |
| RESULTADOS | | | | |
| DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL | RESULTADOS EMPRESARIAIS COMPETITIVOS | EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO | EFICIÊNCIA OPERACIONAL | VALORIZAÇÃO DA COMPETÊNCIAS HUMANAS |

Fonte: Planejamento estratégico Banco Nordeste do Brasil (p.18, 2014)

O mapa de Verticalização do Planejamento Estratégico, possui alguns dados a mais, mas com o mesmo ideal, que é ter toda a metodologia alinhada. Alinhamento estratégico vem a partir de 3 vertentes; comunicação e educação, que busca deixar toda empresa por dentro do planejamento estratégico, bem como estimular o funcionário ao cumprimento de seus objetivos; estabelecimentos de metas, que traduz a estratégia da empresa em indicadores e objetivos, por último; sistemas de compensação, a política de reconhecimento é alinhada com os objetivos da instituição. No item estabelecimentos de metas, se encontra como objetivo a construção do mapa estratégico da instituição. Enquanto isso, no quadro 4, foi criado o mapa estratégico, com base nos dados do planejamento estratégico do BNBR.

Quadro 4 – Mapa estratégico Banco Nordeste do Brasil

| | | |
|--|--|---|
| Visão: Ser o Banco preferido na Região Nordeste, reconhecido pela excelência no atendimento e efetividade na promoção do desenvolvimento sustentável. | | |
| Perspectiva Institucional | Ampliar a participação em Programas Governamentais. | Ampliar a relação crédito BNB/PIB da Região. |
| | Contribuir para a geração de empregos, ocupações e renda na Região Nordeste. | Apoiar empreendimentos comprometidos com a responsabilidade socioambiental. |
| Perspectiva Financeira | Elevar a rentabilidade do Patrimônio Líquido (PL). | |
| Perspectiva Clientes | Manter a liderança em microfinança e agricultura familiar. | Elevar o nível de satisfação dos clientes. |
| | Ser o principal Banco das MPEs da Região Nordeste. | Ampliar relacionamento com clientes. |
| | Apoiar empreendimentos de empresas de médio e grande portes e governos. | Ampliar os negócios na área comercial. |
| Perspectiva Processos | Dotar o banco de tecnologia da informação e comunicação competitiva. | Ampliar o compartilhamento de produtos e serviços (recursos) com outras instituições. |
| | Dotar o Banco de processos e produtos competitivos na área comercial. | Otimizar a gestão dos riscos corporativos. |
| | Ampliar os canais de atendimento. | Aumentar a eficiência da recuperação de créditos. |

| | | |
|---|---|---|
| Perspectiva Competência | Ser referência em informações sobre o Nordeste. | Implantar o modelo de educação continuada e desenvolvimento de pessoas. |
| | Aprimorar o processo de geração, administração e difusão de informações estratégicas. | Consolidar modelo de gestão por competências. |
| | Manter um Ambiente de bem-estar que favoreça a inovação e o alinhamento organizacional. | |
| Missão: Atuar na promoção do desenvolvimento regional sustentável, como Banco Público competitivo e rentável. | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como no planejamento do BNBR, possuía os objetivos estratégicos, divididos por perspectiva, conforme a metodologia do BSC, foi possível criar um mapa estratégico através desses dados, e assim ficar mais representado.

Definidos os mapas das instituições, será mostrado os indicadores e metas das mesmas.

O Banpará, conforme já mencionado, possui 16 objetivos estratégicos, divididos nas 4 perspectivas adaptadas para a T.I., dentro de cada objetivo, possui os indicadores, ou as ações estratégicas para alcançar tais objetivos. Segue abaixo os indicadores para cada perspectiva. Começando pelo quadro 5.

Quadro 5 – Objetivos estratégicos perspectiva contribuição para a organização

| | |
|--|--|
| Contribuição para a Organização | 1. Dar continuidade na implementação de processos de Governança e Gestão de Serviços de TI, com foco na Gestão de Mudanças, Capacidade, Configuração e Contratos de Prestação de Serviços. |
| | 2. Diminuir os custos de transação relativos ao canal Autoatendimento, desenvolvendo uma solução aberta e baseada em software livre. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para a perspectiva contribuição para a organização, possui dois objetivos estratégicos. Os indicadores para o objetivo 1 são:

- a) implantar processo de gestão de mudança;
- b) definir e implantar processos de gestão de capacidade e configuração;
- c) aumentar o controle e administração sobre os gastos da TI;

- d) revisar o processo de desenvolvimento de software com a implantação processo de homologação;
- e) implantar processo de contratação de serviços de TI;
- f) implantar processo de requisição de serviços;
- g) definir portfólio de serviços;
- h) identificar a capacidade de atendimento das gerências de projeto da SUSIS (Superintendência de Desenvolvimento de Sistemas de Informação), conforme modelo de trabalho atual.
- i) definir e implantar processo de liberação.
- j) Planejar Nuvem Privada para aumentar o controle sobre a infraestrutura de TI e seus custos relacionados, automatizando a disponibilização de recursos (servidores e aplicações).

Já para o objetivo 2 são:

- a) adequar o link de comunicação dos ATMs à nova rede de fibra óptica em implantação.
- b) implantar projeto Linux, com o objetivo de substituir a versão do sistema operacional Windows, atualmente utilizado nos ATMs do Banco.

No quadro 6 será mostrado os objetivos da perspectiva Orientação ao cliente.

Quadro 6 – Objetivos estratégicos perspectiva orientação ao cliente

| | | |
|-----------------------|---|--|
| Orientação ao Cliente | 1. Aumentar a participação do Internet Banking e dos aplicativos para Smartphones e Tablets aos níveis do mercado financeiro. | 4. Suportar a necessidade de automação de processos manuais do Banco, utilizando Gerenciamento de processos de Negócio (BPM). |
| | 2. Sedimentar o canal ativo do Call Center, com foco na geração de novos negócios e recuperação de crédito. | 5. Suportar o plano de expansão de novas unidades do Banco para os próximos anos, disponibilizando a infraestrutura tecnológica e de comunicação necessária. |
| | 3. Implantar os sistemas para suportar a criação de novos produtos e melhoria do portfólio existente. | |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nesta perspectiva, os indicadores são:

Objetivo 1:

- a) aumentar a disponibilidade dos canais Internet Banking e Mobile Banking para 99%.
- b) criar campanha de divulgação dos canais.
- c) realizar atualização tecnológica do IBG, IBK, IBJ e IBP.
- d) publicar e revisar os manuais e FAQs dos IBs.
- e) criar novas funcionalidades no Mobile Banking.
- f) criar aplicativos para Pessoa Jurídica (plataformas IOS, Android e Windows Phone).
- g) desenvolver os aplicativos de Mobile Banking para plataforma Windows Phone (hoje disponibilizados para IOS e Android).

Objetivo 2:

- a) definir estratégias de oferta dos produtos e serviços do Banco pelo Call Center em parceria com a área de negócio.
- b) adequar – em conjunto com as áreas competentes – a estrutura dos contratos do Banco, para permitir a venda de produtos e serviços pela equipe de Call Center.
- c) adequar os sistemas para permitir a venda de produtos pela equipe de Call Center.

Objetivo 3:

- a) Planejar as entregas de 2016 e 2017 de novos sistemas e melhorias, com base na estratégia de lançamentos de produtos e serviços do Banco.

Objetivo 4:

- a) capacitar equipe em BPM e BPMN (notação utilizada para desenhar os processos de negócio).
- b) providenciar infraestrutura necessária (hardware e software) para suportar a execução de processos BPM automatizados.
- c) Articular com SUACE e SUDEP para automatizar os processos ainda manuais.
- d) automatizar rotinas de produção.

Objetivo 5:

a) planejar a compra de novos ATMs (se necessário) para suportar a criação das novas unidades ou contratar serviços relacionados.

b) planejar a contratação de novos links de comunicação e a compra de equipamentos de telefonia e licenças de software (Windows, Office, etc.) para suportar a criação das novas unidades.

c) planejar a compra de novos servidores de agência/criação de novos servidores virtuais, de estações de trabalho e periféricos (impressores, pinpads, etc.).

d) planejar a migração de postos para agências, conforme planejamento do Banco.

e) planejar modelo de contratação por serviços para ativos de infraestrutura de TI.

No quadro 7 mostra os objetivos qualidade operacional.

Quadro 7 – Objetivos estratégicos perspectiva qualidade operacional

| | | |
|-----------------------|--|--|
| Qualidade Operacional | 1. Definir e implantar arquitetura de soluções orientada a serviços. | 3. Implantar um Sistema de Gestão (SGQ). |
| | 2. Adequar a capacidade do DataCenter do Banpará, possibilitando a criação de ambientes distintos de desenvolvimento, homologação e produção, de acordo com as necessidades de negócio do Banco. | 4. Garantir a qualidade e a disponibilidade dos serviços prestados pela TI às demais áreas do Banco. |
| | | 5. Aumentar o controle sobre a prestação de serviços dos fornecedores, padronizando seu processo de desenvolvimento de sistemas e realizando a gestão dos contratos. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os indicadores para essa perspectiva são:

Objetivo 1:

a) capacitar equipe na nova arquitetura.

b) providenciar infraestrutura necessária (hardware e software) para suportar a nova arquitetura.

c) definir e implantar nova arquitetura de soluções orientada a serviços.

d) planejar adequação dos sistemas atuais à nova arquitetura.

Objetivo 2:

a) providenciar infraestrutura necessária (hardware e software) para suportar o novo DataCenter.

b) configurar os ambientes de desenvolvimento, homologação e produção.

c) migrar as aplicações para o novo DataCenter.

Objetivo 3:

a) criar área de qualidade de TI.

b) definir política de qualidade de TI.

c) Implantar Sistema de Gestão de Qualidade.

Objetivo 4:

a) planejar a implantação da Central de Suporte para manter um ponto único de contato com os clientes e prover o monitoramento e disponibilidade dos serviços prestados pela TI.

Objetivo 5:

a) normatizar o processo de desenvolvimento de softwares dos fornecedores, de acordo com as necessidades de governança do Banco.

b) definir – em conjunto com as gerências de projeto e sustentação de sistemas – o controle com base no novo processo.

Por último, serão mostrados os indicadores de acordo com os objetivos da perspectiva preparação para o futuro, no quadro 8.

Quadro 8 – Objetivos estratégicos perspectiva preparação para o futuro

| | | |
|--------------------------|--|---|
| Preparação para o futuro | 1. Aumentar a disponibilidade do DataCenter, criando um site de contingência autônomo. | 3. Adequar a velocidade e disponibilidade dos links de comunicação das agências, para suportar as novas necessidades de negócio e o plano de expansão do Banco. |
| | 2. Aumentar a segurança da DataCenter do Banco, criando estrutura física de acordo com padrões de mercado. | 4. Adequar a estrutura física e de pessoal das superintendências de tecnologia para comportar os recursos (salas, equipamentos e pessoas) necessários ao crescimento da área. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Objetivo 1:

- a) Providenciar infraestrutura necessária (hardware e software) para suportar a criação do modelo de site ATIVO - ATIVO.
- b) Instalar e configurar o ambiente ATIVO – ATIVO.

Objetivo 2:

- a) Adquirir *Datacontainer*.
- b) elaborar o projeto de Certificação Internacional Nível 3.
- c) Retirar Datacenter do ambiente interno da SUINF e instalar novo *Datacontainer*.
- d) implantar fitotecas de segurança em ambiente separado do Datacenter.

Objetivo 3:

- a) expandir link de fibra óptica em todo o Estado (capital e interior).
- b) substituir os links satélites por terrestre e/ou fibra.
- c) implantar projeto de redes utilizando protocolo IPv6.

Objetivo 4:

- a) Transferir a Superintendência de Canais para o prédio da Agência Nazaré.
- b) reestruturar o Complexo Municipalidade para comportar as Superintendências de Sistemas e Infraestrutura, de modo a proporcionar maior espaço físico, e reorganizar estruturas de rede e elétrica.
- c) atualizar a estrutura de pessoal da SUINF e SUSIS para suportar o planejamento do Banco.

Vistos os indicadores do Banpará, será mostrado os indicadores do BNBR, o qual possui 38 indicadores, com base em 24 objetivos estratégicos. Na figura 3, encontra-se os indicadores para a perspectiva institucional.

Figura 3 - Indicadores perspectiva institucional

| Objetivo/Indicador |
|---|
| Objetivo1. Ampliar a participação em Programas Governamentais |
| 1.1 Volumes Previstos para o PPA-Programas Temáticos |
| 1.2 Volumes Previstos para o PPA-Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado |
| Objetivo 2. Contribuir para a geração de empregos, ocupações e renda na Região Nordeste |
| 2.1 Percentual mínimo de contratações do FNE em setores com maior potencial de geração de emprego, ocupação e renda |
| 2.2 Percentual mínimo de contratações do FNE em ampliação e instalação de empreendimentos |
| Objetivo 3. Ampliar a relação crédito BNB/PIB da Região |
| 3.1 Crédito BNB/PIB da Região |
| Objetivo 4. Apoiar empreendimentos comprometidos com a responsabilidade socioambiental |
| 4.1 Recursos financeiros aplicados nos programas e linhas ambientais |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para a perspectiva financeira, os indicadores estão na figura 4.

Figura 4 – indicadores perspectiva financeira

| Objetivo/Indicador |
|---|
| Objetivo 5. Elevar a rentabilidade do Patrimônio Líquido (PL) |
| 5.1 Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido Médio |
| Objetivo 6. Melhorar a qualidade do ativo |
| 6.1 Qualidade do Ativo |
| Objetivo 7. Aumentar a produtividade |
| 7.1 Eficiência Operacional |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para a perspectiva dos clientes os indicadores encontram-se na figura 5.

Figura 5 – indicadores perspectiva dos clientes

| Objetivo/Indicador |
|--|
| Objetivo 8. Manter a liderança em microfinança e agricultura familiar |
| 8.1 Valores contratados no AGROAMIGO |
| 8.2 Valores contratados no PRONAF |
| 8.3 Desembolso no CREDIAMIGO |
| Objetivo 9. Ser o principal Banco das MPes da Região Nordeste |
| 9.1 Valores contratados com Micro e Pequenas Empresas |
| Objetivo 10. Apoiar empreendimentos de empresas de médio e grande portes e governos |
| 10.1 Negócios com crédito LP (segmentos: Empresarial, Corporate, Agronegócio e Governo) |
| Objetivo 11. Elevar o nível de satisfação dos clientes |
| 11.1 Pesquisa de Satisfação do Cliente |
| Objetivo 12. Ampliar relacionamento com clientes |
| 12.1 Clientes Ativos |
| 12.2 Clientes com nível de relacionamento comercial requerido Pessoa jurídica |
| 12.3 Clientes com nível de relacionamento comercial requerido Pessoa física |
| Objetivo 13. Ampliar os negócios na área comercial |
| 13.1 Saldo médio de operações de crédito comercial |
| 13.2 Saldo médio de captação de recursos (Carteira Própria - Depósito a prazo, depósito à Vista e Poupança - e Carteira de Terceiros - Fundos de Investimentos e Depósitos para Reinvestimentos) |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para a perspectiva dos processos os indicadores encontram-se na figura 6.

Figura 6 – indicadores perspectiva dos processos

| Objetivo/Indicador |
|--|
| Objetivo 14. Dotar o banco de tecnologia da informação e comunicação competitiva |
| 14.1 Entregas do Plano Estratégico de Tecnologia - PETI |
| 14.2 Entregas do Comitê de Tecnologia - COTEC |
| Objetivo 15. Dotar o Banco de processos e produtos competitivos na área comercial |
| 15.1 Desenvolvimento de novos produtos e serviços bancários |
| 15.2 Automatização dos processos de negócios de crédito comercial |
| Objetivo 16. Ampliar os canais de atendimento |
| 16.1 Novas Agências |
| 16.2 Quantidade de localidades atendidas por pontos de atendimento físicos (redes de autoatendimento, correspondentes não bancários de outras instituições financeiras e outros) |
| Objetivo 17. Ampliar o compartilhamento de produtos e serviços (recursos) com outras instituições |
| 17.1 Quantidade de pontos de atendimento físicos em instituições financeiras |
| Objetivo 18. Otimizar a gestão dos riscos corporativos |
| 18.1 Gestão dos riscos corporativos |
| 18.2 Rating de conformidade em produtos e processos |
| Objetivo 19. Aumentar a eficiência da recuperação de créditos |
| 19.1 Regularização de dívidas |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para a perspectiva competência os indicadores encontram-se na figura 7.

Figura 7 – indicadores para perspectiva competência

| Objetivo/Indicador |
|---|
| Objetivo 20. Ser referência em informações sobre o Nordeste |
| 20.1 Produção científica realizada |
| 20.2 Estudos setoriais realizados |
| Objetivo 21. Aprimorar o processo de geração, administração e difusão de informações estratégicas |
| 21.1 Estruturação do processo de Inteligência Estratégica (informações internas e externas) |
| Objetivo 22. Manter um Ambiente de bem estar que favoreça a inovação e o alinhamento organizacional |
| 22.1 Pesquisa de clima organizacional |
| 22.2 Revisão dos processos de negócios e de apoio |
| 22.3 Modernização da Rede de Agências (1) |
| Objetivo 23. Implantar o modelo de educação continuada e desenvolvimento de pessoas |
| 23.1 Percentual de funcionários capacitados nas trilhas de aprendizagem implementadas |
| Objetivo 24. Consolidar modelo de gestão por competências |
| 24.1 Implantação do modelo de avaliação de desempenho por competência |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.2 Apresentação da análise de dados

Após verificar as empresas que possuem o BSC, sendo 2 delas que detalham melhor o uso da metodologia, ainda assim, não detalha de forma transparente. E como mencionado nesse trabalho por Nascimento (2010), é preciso que aja mais transparência, para que se consiga a aceitação, dos valores e objetivos das instituições.

Para Kuniyoshi (2008), a o processo de institucionalização, deve seguir um modelo direcionador, que no caso para essas 2 instituições seria a metodologia do BSC, que a partir da definição de sua missão, visão e valores, alcançar então seus objetivos. Conforme destacados anteriormente.

Machado da Silva (2003), reforça que a institucionalização, determina o modo de agir das organizações através de normas constituídas. Para essas 2 instituições, as normas instituídas, são os objetivos estratégicos que cada uma tem, que são alcançados com os indicadores propostos.

Dessa forma, as 2 instituições sofrem pressões e buscam sua legitimação, conforme Almeida (2016) menciona, pois, mesmo o Banpará alterando suas perspectivas, de acordo com a área de T.I., ainda assim permanece a perspectiva com o cliente. O que significa que sofrem pressões com os clientes, e tem que se adaptar a demanda destes. Assim como Santana (2010) também fala que as instituições são levadas a aceitarem essas pressões.

Ao falar de pressões sofridas, essas instituições estão sujeitas ao processo isomórfico, conforme relatado por Almeida e Callado (2017) e Duarte e Tavares (2012), tornando-as homogêneas. Primeiro porque as 2 são instituição financeiras, ou seja, bancos, e segundo, possuem planejamento estratégico utilizando a metodologia do BSC, o Banpará utiliza a metodologia na área da T.I., e o BNBR para a instituição.

Ao pensar que tipo de isomorfismo ocorre com essas 2 instituições, fica difícil definir, pois esperava-se para esse trabalho que tivesse mais transparência do modelo BSC e maior disseminação do uso utilizado por elas, o que não houve. Mas como foi explicado brevemente no trabalho sobre os tipos, Assis (2010) ao relatar sobre isomorfismo normativo, pode se dizer que seria o mais ideal, pois trata-se de condições, método e práticas, utilizado pelas 2 instituições, ou seja, o BSC, o que faz com que as organizações concentram seus profissionais de acordo com as perspectivas, para que se tenha o sucesso na realização de seus objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria institucional traz os aspectos, como as organizações nascem, porque nascem, porque se transformam se é pressão de agentes de fora da organização, como Estado/Governo, ou se por pressão de setor da atividade, que faz com sejam tomadas determinadas atitudes, como por exemplo, a implantação do BSC.

Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa, foi identificar a aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* para analisar a disseminação em empresas listadas na BM&F Bovespa a partir da teoria institucional. Tendo como objetivos específicos, mapear as empresas da BMF Bovespa que adotam a metodologia do *Balanced Scorecard*; selecionar as empresas que apresentam com maior detalhe o planejamento e o modelo estudado para realizar análise descritiva; verificar a disseminação do *Balanced Scorecard* nas empresas da BMF Bovespa que adotam a ferramenta.

Todos os objetivos foram alcançados, o primeiro foi verificado no site da BMF Bovespa, e de 449 organizações listadas, apenas 4% delas mencionam o uso da metodologia do *Balanced Scorecard*, ou seja, 18 empresas. O segundo objetivo, foi selecionado apenas 2 organizações, o Banpará e o BNBR, pois apenas estas apresentam com maior transparência o uso da metodologia, porque possuem o planejamento estratégico das organizações.

O último objetivo, que era verificar a disseminação da ferramenta, percebeu-se que houve pouca disseminação, pois, mesmo com 2 organizações utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* em seus planejamentos estratégicos, ainda assim é pouca a transparência do uso dela.

A pergunta que norteia esta pesquisa foi se era possível identificar a aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* para analisar a disseminação em empresas listadas na BM&F Bovespa a partir da teoria da institucionalização. É possível dizer depois de toda a pesquisa e análise das empresas listadas na BMF Bovespa, que há pouca institucionalização do modelo, levando em consideração que o Banpará possui o modelo do *Balanced Scorecard* para a área da T.I., e o BNBR para intuição no todo. O processo isomórfico mais ideal para se descrever nessa pesquisa, seria o isomorfismo normativo, pois possuem normas, indicadores, objetivos, e é preciso concentrar seus profissionais para esses objetivos de acordo com cada perspectiva. Apesar do Banpará ter seu planejamento para a área de T.I, ele ainda possui a

perspectiva dos clientes. Presume-se a partir daí, que as 2 instituições sofrem pressões dos clientes, o que faz com que elas criem indicadores, para atingir as metas com os clientes.

Essa pesquisa com o tema abordado, não foi totalmente explorado, por se tratar de um tema muito amplo. Houve fatores que limitasse tal estudo, e um deles é acesso limitado as informações que as empresas demonstravam em seus relatórios, pois deixavam muito vago o uso da metodologia do *Balanced Scorecard*.

Como sugestão a futuros trabalhos, pode ser realizada uma pesquisa com o acompanhamento da efetiva implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa, e então a real institucionalização da ferramenta.

Este Trabalho de Especialização, apresentado na forma de monografia, é requisito parcial para obtenção do título de Especialista em MBA em Auditoria Integral.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Karla Katiúscia Nóbrega; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL E SOCIAL DE EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA BRASILEIRO: UMA ANÁLISE REALIZADA A PARTIR DA ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL.** Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, ISSN 2238-5320, UNEB, Salvador, v. 7, n. 1, p. 222- 239, jan./abr., 2017.

ALMEIDA, Veronica Eberle; COLAUTO, Romualdo Douglas; COSTA, Mayla Cristina. **INSTITUCIONALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA.** Revista Ambiente Contábil – ISSN 2176-9036 - UFRN – Natal-RN. v. 8. n. 1, p. 93 – 114, jan./jun. 2016.

ALMEIDA, Veronica Eberle de. **Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard.** 2013. 104f. Dissertação. (Programa de Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

ASSIS, Lilian B.; Andrade, J. O.; NETO, A. C.; TANURE, B.; CARRIERI, A. P. **O Isomorfismo entre Executivos nas Maiores Empresas Brasileiras.** Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 3, p. 95-107, 2010.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v.48, p.147-160, abr. 1983.

DUARTE, Daniele Valente; TAVARES, Bruno. **Institucionalismo e Determinações Governamentais: Evidências de Isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica.** Anais do XXXVI Encontro da ANPAD. Salvador, 2012.

FONSECA, Valéria; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações:** Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, art. 3, p. 51-75, Edição Especial 2010.

JACOMETTI, Márcio *et al.* **Análise de efetividade das políticas públicas de Arranjo Produtivo Local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional.** Revista de Administração Pública, v. 50, n.03, p.425-454, mai-jun.2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard*.** 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 8. ed. Rio de Janeiro Campus 2001

KUNIYOSHI, Márcio Shoití. **Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas elétrica-eletrônica.**(2008). 210f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Respostas estratégicas da administração e contabilidade ao sistema de avaliação da CAPES. Organizações & Sociedade, v. 10, n. 28, p. 63-77, 2003.

NASCIMENTO, Geuma Campos; RODRIGUES, Vagner Jaime Rodrigues Jaime; MEGLIORINI, Evandir. **Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2010.

SANTANA, G. A. S. **Institucionalização de Instrumentos Gerenciais: O caso de uma organização do setor elétrico.** 2010. (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte.

SANTANA, Gislaine Aparecida da Silva. COLAUTO, Romualdo Douglas. **Institucionalização de Instrumentos Gerenciais:** o caso de uma organização do setor elétrico. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

SCOTT, W. R. Institutions and organizations: ideas and interests. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2008a.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados:** balanced scorecard. São Paulo: Saraiva; 2006. 180 p.

SILVA, M. F., JUNQUEIRA, L. A. P., & CARDOSO, O. (2016). **Inovação e a Teoria Institucional**. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 14(1), 106-114.

ZUCKER, L. *The role of institutionalização in cultural persistence*. *Amercian Sociolocigal Review*. Volume 42, October. P. 726-43. 1977